

# El márqueting

Josep Chias

## Josep Chias

Josep Chias es presidente de Chias Marketing. Es un reconocido experto en temas de márketing, comunicación y marcas. Su actividad profesional lo ha llevado a dirigir proyectos de estas características en diferentes países del mundo.

Diseño del libro y de la cubierta: Natàlia Serrano  
La UOC genera este libro con tecnología XML./XSL.

Primera edición: Junio 2008  
© Josep Chias, del texto  
© Editorial UOC, de esta edición  
Rambla del Poblenou, 156. 08018 Barcelona  
[www.editorialuoc.com](http://www.editorialuoc.com)  
Impresión: Gráficas Rey

*Esta obra está sujeta –si no se indica lo contrario– a una licencia Creative Commons de Reconocimiento-No Comercial-Sin obra derivada 3.0 España. Puede copiar, distribuir y comunicar públicamente, siempre y cuando reconozca los créditos de las obras (autoría, Editorial UOC) de la manera especificada por los autores y la Editorial que la publica. No puede hacer uso comercial ni obra derivada sin el permiso del Editor y de los autores. La licencia completa se puede consultar en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.es>*

## **Nuestro contrato**

Este libro le interesará si quiere saber:

- Para qué sirve el márketing.
- Qué importancia debe tener dentro de una empresa.
- Qué es el "márketing mix".
- Cómo se analiza y se divide un mercado.
- Cómo se hace un plan de márketing.



## Índice de contenidos

<b>Nuestro contrato</b>	3
<b>Pero, ¿qué es el márketing?</b>	9
<b>EL MERCADO SON PERSONAS</b>	11
Un producto, un territorio	11
Cliente, comprador, consumidor y usuario: ¿son conceptos diferentes o nombres diferentes?	13
Cómo se comporta el consumidor	14
Todos somos un grupo	16
La importancia de un modelo de toma de decisiones	17
El consumidor institucional: las personas jurídicas	18
<b>LA SEGMENTACIÓN Y EL POSICIONAMIENTO: LA BÚSQUEDA DE LA COHERENCIA</b>	21
La gestión del mercado: del individuo al segmento	21
La segmentación: una ficción útil	22

Cuál es el proceso en la toma de decisiones del posicionamiento	26
<b>EL PRODUCTO: DOS REALIDADES DIFERENTES</b>	29
¿Qué es el producto?	29
Clasificación, costumbres, naturaleza o finalidad	32
Cómo se gestiona un producto	35
El proceso de creación de nuevos productos	36
La marca, un valor de mercado	40
<b>LA COMUNICACIÓN CON EL MERCADO: UN DIÁLOGO PERMANENTE</b>	43
Todo describe a la empresa	43
La toma de decisiones en la comunicación	45
<b>LA COMERCIALIZACIÓN: DEL PRODUCTOR AL VENDEDOR</b>	53
La comercialización: muchos protagonistas	54
Las tecnologías de venta	56
El papel de los equipos de ventas	59
La tarea del equipo de ventas es vender	61
La clasificación de los vendedores	62
Las decisiones de comercialización	63
<b>EL PRECIO, UN PUNTO DE REFERENCIA</b>	67
¿Qué es el precio?	67
Cómo se calcula	68

La política de precios: vender por encima de los costes	73
El desafío de los precios: bajar mejorando el producto	74
Los precios a los clientes intermedios	76
<b>LAS ESTRATEGIAS DE MÁRQUETING</b>	79
La definición del término 'estrategia'	79
El punto de partida: las estrategias básicas del márketing	80
La cohesión: las estrategias del 'márketing mix'	81
La dinámica temporal de las estrategias	84
<b>LA PLANIFICACIÓN ES EL MEJOR MÉTODO CONOCIDO</b>	87
Siempre tiene que haber una lógica	87
El plan de márketing y el plan estratégico	88
El plan de márketing: una guía	91
<b>ANALIZAR PARA MEJORAR</b>	95
El esquema para un diagnóstico continuo del producto	95
Un cuestionario sencillo que orienta el futuro	99
<b>Bibliografía</b>	103





## **Pero, ¿qué es el márketing?**

Aunque no hay una teoría general del márketing, todos los investigadores están de acuerdo en lo relativo a los conceptos básicos que lo constituyen.

La aportación más significativa es un artículo del profesor Richard Bagozzi, "márketing as exchange", de 1975, en el que, tras analizar las definiciones y los conceptos más clásicos del márketing, gracias a las aplicaciones concretas que se llevaban a cabo en todo tipo de empresas e instituciones, considera el intercambio como el elemento clave de la teoría general de esta disciplina.

Sobre la base de este concepto se fijó la que desde entonces se considera la definición conceptual de márketing: la ciencia del proceso de intercambio.

Se concreta así lo que puede denominarse el ámbito del márketing científico, la disciplina del intercambio que estudia todo lo que está relacionado con los comportamientos en estos intercambios. El intercambio se concreta en transacciones (monetarias o basadas en permutas) o transferencias (cuando no se entrega nada a cambio).

Para que haya intercambio, que es el concepto básico del márketing, hace falta que se produzcan cinco condiciones: tienen que existir al menos dos partes; cada parte debe poseer algo que suponga un valor para la otra; cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar; cada parte debe tener la libertad de aceptar o de rechazar la oferta, y cada parte tiene que considerar apropiado o deseable el hecho de tratar con el otro.

La finalidad fundamental del márketing actual es crear, implantar y mejorar continuamente el equilibrio de valores.

## **EL MERCADO SON PERSONAS**

El mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o un deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacer esta necesidad o este deseo con el intercambio de otros elementos de valor. Es un conjunto de personas, físicas o jurídicas.

### **Un producto, un territorio**

El mercado no se puede definir en abstracto, sino siempre en relación con un producto (elemento de intercambio, independientemente de que sea un bien tangible, un bien intangible, un servicio, una idea o cualquier combinación de estas posibilidades) o con una categoría de producto (productos de un conjunto de empresas competidoras que satisfacen de manera similar el mismo tipo de necesidades funcionales) determinada y en un territorio geográfico concreto.

### **El mercado potencial**

El mercado potencial es el conjunto de personas que, por sus características, son susceptibles de comprar o utilizar determinado tipo de producto.

El mercado potencial de un tipo de producto sólo puede valorarse de forma genérica cuando este producto es nuevo en el mercado y tiene en consideración a todos los consumidores que tienen la oportunidad de comprarlo.

### **El mercado real**

El mercado real es el conjunto de individuos y de organizaciones que ya compran, tienen o utilizan un producto concreto en un territorio geográfico determinado.

El número de personas que ya lo han adquirido indicará la participación de mercado. La participación en el mercado se expresa con el porcentaje que representan los consumidores de este producto con respecto a todos los consumidores.

### **El volumen de consumo**

El volumen de consumo es el resultado final de la relación de intercambio que se produce. Para valorar el volumen de consumo, hay que tener en cuenta tres factores:

Primero, la definición del producto. En muchos casos, los productos están claramente definidos: automóviles, neveras, etc. En otros, sin embargo, habrá que definir el producto en el sentido más amplio, incluyendo el propio producto y sus sustitutivos.

Segundo, la determinación de la unidad de medida. Unidades de consumo: normalmente expresadas en unidades físicas o indicadores de uso, como el número de tarjetas de crédito utilizadas, el número de pernoctaciones, etc. Y unidades monetarias: las sumas de unidades monetarias pagadas por los consumidores en la compra de un producto, en la moneda más común (euros, dólares, etc.).

Y tercero, los criterios de comparación: la distribución por áreas geográficas del mercado al que nos referimos (Barcelona, Lleida, etc.); por tipo de productos (tarjeta de crédito oro, normal, empresa, etc.); por marcas, y por tipo de consumidores.

### **Cliente, comprador, consumidor y usuario: ¿son conceptos diferentes o nombres diferentes?**

Al hablar del mercado y de las personas que lo constituyen, se suelen utilizar varios nombres como sinónimos, lo cual puede aceptarse en una conversación no especializada. Aun así, creo que conviene establecer unas diferencias conceptuales.

Consumidor: aquel que, como propietario de los productos, los destruye más o menos rápidamente mediante su consumo duradero o instantáneo.

Usuario: consumidor de servicios, ya que utiliza bienes de los que no es propietario.

Comprador: el que decide el producto concreto y lo adquiere para consumirlo él u otras personas, para incorporarlo a procesos o productos, o revenderlo.

Cliente: colectivo de consumidores, usuarios y/o compradores que la empresa reconoce como público propio.

### **Cómo se comporta el consumidor**

El consumidor individual tiene sus necesidades y motivaciones de compra, pero está inmerso en un entorno que lo influencia, como la familia, la clase social, el grupo de referencia, la cultura a la que pertenece. Se puede analizar el comportamiento del consumidor individual teniendo en cuenta los factores siguientes.

#### **Las motivaciones para comprar**

Ya hemos mencionado los motivos de la compra, aunque hay que destacar dos tipos. Los motivos intrínsecos, que tienen que ver con las cualidades tangibles de los productos. Y los motivos extrínsecos, que son las relaciones entre un producto y otros ámbitos de la experiencia del consumidor.

#### **Las actitudes a la hora de comprar**

Para el estudio de la actitud podemos usar dos modelos. El modelo tradicional, que ve la actitud como una realidad formada por los elementos siguientes: las creencias o los conocimientos, el afecto hacia

el producto (positivo o negativo, más o menos intenso), la intención o voluntad de comprar y la conducta observable o comportamiento evidente en el momento de comprar.

El modelo actual, que identifica la actitud con la conducta observable o el comportamiento evidente en el momento de comprar; considera la actitud como un resultado y una causa: el resultado de las creencias y la causa potencial de la intencionalidad y de la conducta.

### **Las características de la compra**

Dentro del análisis del comportamiento individual en el momento de comprar, hay algunas variables para identificar ciertas características:

- La personalidad: concepto utilizado para designar lo que diferencia a los individuos cuando reaccionan frente a la misma situación.
- La imagen de uno mismo: que impulsa al individuo a comprar determinados productos y marcas para expresar su posición social.
- El estilo de vida: un conjunto de situaciones consecuencia de las dos variables anteriores. Hay cuatro tipos generales de elementos que nos ayudan a describir el estilo de vida: las actividades que realiza el individuo, su sistema de valores, las características de su personalidad y sus opiniones.

- Las clases sociales: que influirán en la adquisición de determinados productos. Hay que tener en cuenta no sólo la clase social a la que pertenece un individuo, sino también su posición relativa dentro de esta.
- Las variables culturales: mediante el lenguaje, la educación y los procesos de socialización que se inician en la infancia, el individuo se adentra en un entorno cultural particular o en una herencia social concreta.

### **Todos somos un grupo**

Un individuo se relaciona con otras personas. Denominamos grupo a aquellas personas que en un momento determinado están vinculadas entre sí por relaciones de cualquier tipo. En parte, estos grupos determinan el comportamiento y las actitudes de cada uno de sus miembros.

La misma persona pertenece a diferentes grupos simultáneamente.

Están los "grupos de convivencia": aquellos con los que nos relacionamos frecuentemente, como los compañeros de trabajo, los clubes sociales, las comunidades educativas; los "grupos de referencia", que son una referencia para el individuo en el ámbito de las creencias, las actitudes y los comportamientos; y los "líderes de opinión", que establecen o influyen



el comportamiento de los individuos que pertenecen al grupo.

### **La importancia de un modelo de toma de decisiones**

Un modelo de toma de decisiones del consumidor describe una serie de factores que provocan el comportamiento de compra y que establecen hipótesis sobre las relaciones entre estos factores y el comportamiento.

Pero ¿por qué se utilizan modelos de toma de decisión del consumidor? Porque ofrecen una visión total e integrada del comportamiento del consumidor; ayudan a identificar las áreas de información necesarias para tomar decisiones en el ámbito del marketing; cuantifican las áreas de información mencionadas, y proporcionan las bases para segmentar mercados y para desarrollar estrategias de marketing.

Ahora bien, los modelos también tienen limitaciones.

Un modelo de comportamiento del consumidor sólo identifica los elementos más comunes en la toma de decisiones.

Además, los componentes de un modelo pueden no tener la misma importancia para cada tipo de producto ni para cada situación real. Para acabar, entre los miembros de un mismo mercado hay modelos di-

ferentes y todas las decisiones a la hora de comprar no son igual de complejas.

Estas limitaciones muestran que los modelos tienen que adaptarse a las circunstancias particulares de cada caso mediante estudios específicos.

### **El consumidor institucional: las personas jurídicas**

El término "institucional" engloba a entidades muy diversas: la pequeña empresa familiar, la empresa mediana, la gran empresa y las administraciones públicas, sean del ámbito que sean. Lo que caracteriza a las instituciones al tomar las decisiones de compra es su racionalización, que se basa en encontrar el mayor equilibrio entre los medios y los fines.

Sin embargo, aunque la racionalidad es un elemento importante en la lógica de las decisiones de compra, durante el proceso muchas veces la subjetividad influye.

Algunos de los principales obstáculos contra la racionalidad en los procesos de compra de las instituciones son los siguientes. Primero, el objetivo de la institución no coincide exactamente con los de los individuos o grupos formales o informales que la componen. Segundo, el uso racional de la información está limitado por problemas de comunicación interna. Y tercero, aunque la compra la lleva a cabo una persona jurídica, quien finalmente hace la compra en

realidad es un número variado de personas que ocupan diferentes puestos en su organización.



## **LA SEGMENTACIÓN Y EL POSICIONAMIENTO: LA BÚSQUEDA DE LA COHERENCIA**

### **La gestión del mercado: del individuo al segmento**

El mercado no es un todo homogéneo, sino que está formado por muchos individuos con gustos, costumbres y exigencias diferentes. Lo cual plantea una pregunta importante: ¿cómo podemos adaptarnos a un conjunto heterogéneo de consumidores? La gran decisión estratégica es la elección del colectivo de consumidores al que orientaremos toda nuestra actuación: el público objetivo.

¿Qué es un público objetivo? Un colectivo de consumidores, definido y seleccionado entre muchos otros, en el que se produce un alto nivel de homogeneidad en lo relativo a su comportamiento. El análisis técnico se lleva a cabo por medio de lo que se denomina la técnica de segmentación de mercados, según la cual se subdivide el mercado en grupos de consumidores lo más homogéneos posible. La segmenta-

ción, para que sea eficaz, tiene que cumplir una serie de requisitos:

- La mensurabilidad, que es la facilidad de identificar los segmentos mediante la información existente o disponible sobre las características del consumidor.
- La diferenciabilidad, que nos aporta segmentos lo suficientemente diferentes los unos de los otros.
- La magnitud, que es el grado con que deben evaluarse los segmentos teniendo en cuenta las dimensiones, la rentabilidad, etc., para destinar recursos de márketing diferenciados.
- La accesibilidad, que es el grado en que la organización puede destinar sus recursos específicos de márketing para cada segmento.

### **La segmentación: una ficción útil**

Formular el proceso técnico de la segmentación es sencillo, pero realizarlo es complejo. Se pueden considerar tres etapas. La primera, la comprensión del mercado; la segunda, la segmentación del mercado; y la tercera, la selección del público objetivo.

Analizamos con detalle cada una de estas fases.

Ya hemos señalado que el mercado es un conjunto de consumidores y que cada uno de ellos es diferente de los demás.

Por eso, lo que queremos conseguir es una agrupación de estos individuos diferentes, a partir de sus semejanzas, con respecto al producto concreto que estamos estudiando. Para enfocar este análisis del mercado, tenemos que diferenciar dos aspectos: la identificación y la descripción.

La identificación del mercado es el proceso que nos permite establecer el "carné de identidad" de cada miembro del mercado. Se tienen en cuenta criterios sociodemográficos, como la edad, el sexo, el hábitat, la clase social o el nivel de educación.

La utilidad de esta identificación se centrará sobre todo en las cuestiones siguientes: la cuantificación del mercado, la selección de los medios de comunicación, la ubicación de los puntos de venta o de la prestación del servicio y las aportaciones al estilo comunicacional.

Pero la realidad es que nos aportará muy poca información para definir la oferta de productos, de precios y condiciones, de política de distribución, de mensaje, de selección de canales de comunicación o de la imagen de marca.

Por eso es absolutamente necesaria la descripción del mercado, es decir, entenderlo más profundamente.

El objetivo de la descripción del mercado es aportar la información de las "costumbres del mercado", que no es otra cosa que la respuesta concreta a

las preguntas explicativas de las tres costumbres relacionadas con la acción del consumidor: las de información, compra y uso del producto.

Comprensión del mercado			
Cuestión clave	Información	Compra	Consumo
Qué			
Quién			
Cuánto			
Cómo			
Dónde			
Por qué			
Para qué			

Al hacer este análisis se descubre que las diferencias entre los miembros del mercado se deben a respuestas diferentes a una o más de una de estas cuestiones.

La segmentación de mercados es una decisión muy compleja que cada empresa debe analizar y determinar de manera específica. Porque el mercado no está en absoluto segmentado. El mercado lo segmenta quien lo analiza teniendo en cuenta sobre todo su capacidad de incidir en él.

Así pues ¿qué quiere decir segmentar el mercado? Agrupar a los individuos del mercado en grupos similares a partir de sus costumbres, por lo que cada uno de estos grupos exige un tratamiento operacional diferente y específico.

Una vez establecidos los segmentos del mercado, la última fase del proceso es la toma de decisiones.



Es el momento en que la empresa se enfrenta a la selección.

Si escoger al público objetivo es seleccionar entre los diversos segmentos posibles aquel o aquellos a los que la empresa dirigirá toda la gestión, es lógico pensar que el segmento de los clientes actuales tiene que ser uno de los objetivos posibles. Pero un plan de empresa permite seleccionar públicos principales y públicos secundarios.

¿Cuáles son los criterios para seleccionar al público objetivo?

Primeramente, el hecho de que la empresa considere si los segmentos analizados son lo que se denomina "segmentos estratégicos"; es decir, hay que saber si la empresa tiene la capacidad o la posibilidad de hacer modificaciones para poder atender a las necesidades del segmento. No se trata de un enfoque sobre los costes, sino sobre la creación de valor de mercado. En este punto será fundamental un diagnóstico detallado de la expertise empresarial.

La selección definitiva estará relacionada con un segundo aspecto: la capacidad real de la empresa de atender a todos los segmentos estratégicos. Esta valoración, más ligada al volumen de recursos necesarios, permitirá a cada empresa tomar la decisión definitiva: la determinación de los públicos objetivos.

## **Cuál es el proceso en la toma de decisiones del posicionamiento**

Dado que en la mayoría de los casos los productos que se ofrecen no son totalmente nuevos, sino que son mejoras más o menos significativas de productos existentes, habrá que partir de un análisis de la imagen actual del producto y de sus competidores.

Para llevar a cabo este análisis, mediante distintas técnicas de investigación, hay que seleccionar aquellos atributos que según los consumidores son los básicos para estructurar la imagen actual de los productos. Una vez seleccionados los atributos, con técnicas más o menos complejas (test de semejanza, preferencias, análisis factorial, escalas multidimensionales no métricas), se valora cuál es la imagen que tienen los consumidores de los diferentes productos existentes y de los productos ideales, lo cual suele reflejarse en los llamados mapas de posicionamiento, que revelan la imagen comparativa según los atributos que tienen los diferentes productos.

Cuando se ha establecido la posición de la oferta actual y de los productos ideales, se entra en una segunda fase en la que se selecciona la alternativa de posicionamiento más interesante.

Así, al formular el posicionamiento se puede apelar a los beneficios del producto (utilidades, características, etc.), al nivel de precios, a la identificación

con un público determinado, a la adecuación con tipos y momentos de consumo o de uso y a la identificación con la marca.



## **EL PRODUCTO: DOS REALIDADES DIFERENTES**

### **¿Qué es el producto?**

La aportación del márketing a la gestión empresarial ha cambiado el significado clásico del término "producto" y ha sustituido la visión antigua, propia del fabricante, en virtud de la cual el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos enlazados de manera que ofrecen unas posibilidades al consumidor. La definición actual considera que el producto es un conjunto mucho más amplio y tiene en cuenta la existencia de una función general del producto, que denominamos el concepto de producto o el producto como elemento que satisface. Esta famosa frase de Charles Revlon es un buen ejemplo de ello: "En la fábrica hacemos cosméticos y en la tienda vendemos esperanza".

Esta visión del concepto de producto como elemento que satisface se expresa en la gestión cotidiana mediante la introducción en su definición de una serie de características fisicoquímicas que configuran el aspecto técnico y de una serie de características que

llamamos psicosociales, que complementan estos aspectos técnicos y acaban definiendo el significado para el consumidor.

Las características fisicoquímicas se determinan en el proceso productivo: el consumidor y la empresa las pueden valorar a través de controles científicos estandarizados.

Por su parte, las características psicosociales complementan estos criterios objetivos con una medida más bien subjetiva, basada en imágenes, costumbres y juicios de valor que hace el consumidor.

El principal elemento de las características psicosociales es la marca del producto, porque gracias a ella el consumidor llega fácilmente a conocerlo, y muchas veces es el elemento básico para diferenciarlo.

Pensemos en cuál es realmente el papel que tiene la marca en el producto. De hecho, la marca da nombre y apellidos a un producto de unas determinadas características y le garantiza al consumidor la responsabilidad del fabricante que opta por cimentar su prestigio en un artículo determinado. Por eso, dos productos físicamente idénticos, con dos marcas diferentes, suponen para el consumidor dos artículos diferentes, debido a las imágenes de garantía, seguridad, prestigio, tecnología, incorporadas a la marca que los ampara.

Una segunda característica distintiva del producto y básica para definirlo es el diseño. Durante mu

chos años ha habido empresas que han pensado que el diseño, e incluso el nombre del diseñador, eran tan importantes que servían de reclamo de promoción para vender un producto. Actualmente este hecho, ya reconocido en los productos de consumo, adquiere importancia también en los productos industriales.

La calidad del producto es quizás el elemento más importante y el más difícil de definir, ya que para el consumidor la percepción de la calidad es muy variable.

Por lo tanto, se tiene que distinguir entre la calidad intrínseca del producto y la calidad extrínseca o percibida.

Actualmente, el embalaje, que tradicionalmente se había considerado tan sólo como un elemento que debía reunir funciones técnicas -protección del producto, resistencia a los golpes- o logísticas -manejo fácil, apilamiento, transporte-, adquiere un nuevo significado, de manera que el envase de muchos productos es el elemento diferenciador con el cual el consumidor valora la calidad.

Hay que mencionar también la garantía, que le da al comprador la seguridad de que estará protegido en caso de que el producto no responda a lo que inicialmente se esperaba de él.

Otro aspecto determinante es el servicio que se ofrece antes y después de vender un artículo (servicio preventa y posventa), que, pese a que lo complemen-

ta, es percibido por el comprador como otro elemento del producto, que puede distinguirlo de otros físicamente idénticos.

En resumidas cuentas, si a las características físicas de los componentes de un producto se añaden las psicosociales, se presenta al consumidor un producto específico, cuya percepción será, por consiguiente, diferente de la de otro con las mismas características técnicas, pero con unas características psicosociales distintas.

Por tanto, la percepción actúa sobre la utilidad del producto incorporando la utilidad funcional, derivada de las características físicas, las utilidades psicosociales, de tranquilidad psicológica, de papel y de estatus de la posesión o uso del producto.

### **Clasificación, costumbres, naturaleza o finalidad**

Los criterios que se utilizan para clasificar los diferentes tipos de productos son muchos y variados. Uno de los más utilizados hace referencia a las costumbres en el momento de comprar y, por lo tanto, al proceso de selección que hace el consumidor. Entonces se habla de:

Bienes de conveniencia: son los productos que el cliente suele comprar a menudo sin compararlos mucho con posibles alternativas. Se distinguen de los bienes de compra impulsiva, en los que la decisión de



compra tiene lugar cuando se conocen y se ven; por lo tanto, la compra no es premeditada y se adquieren bienes de uso habitual.

Bienes de compra: son aquellos en los que el comprador, antes de decidirse, hace un estudio para comparar la calidad, el estilo, la utilidad, el rendimiento y el precio. Destacan los bienes de consumo duraderos (coches, electrodomésticos) y una gran cantidad de productos industriales.

Bienes de especialidad: el cliente tiene una idea previa de sus necesidades y, por lo tanto, dirige el proceso de compra estableciendo o seleccionando los contactos con los posibles suministradores que tienen el producto o pueden producirlo. En esta categoría se incluye la compra de productos industriales a medida y bienes de consumo superespecializados.

Evidentemente, como el comportamiento a la hora de comprar no es el mismo en las primeras compras que en las compras repetitivas, un producto puede variar de lugar en esta clasificación en la perspectiva de un cliente concreto.

### **La naturaleza del producto**

Una segunda clasificación más clásica es la que se refiere a la naturaleza misma del producto, que diferencia entre:

Los productos industriales, entre los cuales hay que distinguir las materias primas y los componentes

que forman parte de un producto final; los bienes de equipo, que son los productos utilizados en la fabricación del producto final, y el mantenimiento y los servicios, que sirven indirectamente para fabricar el producto final.

Los productos de consumo, entre los que destacan los productos de consumo duradero, que, como su nombre indica, tienen una vida útil más larga, y los productos de consumo cotidiano, que son utilizados y consumidos por el consumidor de una manera repetitiva más o menos estacional.

Los servicios, que pueden ser actividades de naturaleza tangible -es decir, dirigidas a las personas (servicios de salud, belleza, transporte, restauración) o a los bienes físicos de las personas (reparación, lavanderías, veterinarios)- o de naturaleza intangible -dirigidos a las personas (educación, radio, información) o dirigidos a los bienes intangibles de las personas (bancarios, financieros)-.

¿En qué se diferencian los servicios de los bienes tangibles? Aunque se prestan algunos servicios a personas o bienes físicos, las características de intangibilidad son básicas en la definición y en la imagen del servicio. En algunos casos, sin embargo, hay un soporte o una infraestructura tangible para prestar dicho servicio.

Otro aspecto diferencial proviene del grado de contacto personal que se necesita para prestar un ser-

vicio, que obliga a considerar las características personales del prestador del servicio y del usuario como elementos, muchas veces básicos, que afectan a la calidad.

## **Cómo se gestiona un producto**

### **La conceptualización del producto**

La conceptualización del producto es la parte básica del proceso de diseño, en la que se define la utilidad funcional, simbólica y vivencial del producto.

El consumidor considera un producto porque es útil desde el punto de vista funcional y le proporciona la satisfacción de la necesidad genérica (por ejemplo, proteger la vivienda contra robos).

Los productos, además de satisfacer una necesidad, aportan utilidades simbólicas que pueden variar de unos individuos a otros y en el tiempo. El marketing recurre a los símbolos del producto, al estatus y al papel social que incorpora, a la seguridad psicológica que aporta la marca de prestigio, a la personalización del servicio, etc.

La utilidad vivencial es un elemento diferenciador relacionado con la experiencia personal que se obtiene por el uso o por el consumo que se hace del producto.

## **La estructuración del producto**

La estructuración del producto consiste en crear detalladamente su concepto para que tome forma y realidad. La estructuración del producto se alcanza respondiendo preguntas como "¿qué adquiere el consumidor?", "¿cuándo utiliza el producto?", "¿cómo lo utiliza?" y "¿dónde lo consume?".

En general, las respuestas a estas preguntas implican tomar decisiones respecto a los elementos o ingredientes de la estructuración, en primer lugar por medio de la definición de las características tangibles del producto, también llamadas fisicoquímicas, y de las características intangibles o psicosociales; y en segundo lugar, mediante las formas del producto o maneras diferentes en las que se presenta en el mercado.

No hay ninguna regla para definir la dimensión óptima de la gama de productos que se crea, porque varía según la estrategia de *márqueting* adoptada.

## **El proceso de creación de nuevos productos**

El desarrollo de nuevos productos sigue una serie de fases en cada una de las cuales se considera la viabilidad y el interés de detener este proceso o de continuarlo. En el desarrollo de un nuevo producto se tienen en cuenta seis fases.

En la primera -la generación y búsqueda de ideas-, se recopilan varias iniciativas surgidas dentro de

la empresa o fuera de ella y se determina si pueden dar lugar o no a la generación de un nuevo producto.

En la segunda fase -la selección de ideas-, se evalúan las ideas aceptadas con el criterio de su adaptación a los objetivos y al desarrollo de la empresa. Conviene, por lo tanto, utilizar una escala de valoración que ayude objetivamente a seleccionar las ideas más interesantes y a establecer prioridades para tratarlas posteriormente.

Las ideas seleccionadas pasan a una tercera fase -la evaluación del rendimiento-, en la que se mide el posible rendimiento económico del producto que se quiere obtener. Se parte de una primera evaluación de ventas futuras, que se puede hacer mediante el cálculo del volumen de ventas necesario para alcanzar las necesidades de rendimiento de la compañía, y la comparación de este volumen con las posibilidades reales de actuación en el mercado. Un segundo proceso consiste en calcular el potencial del mercado, a partir del cual se pueden deducir las posibilidades con respecto a la cuota de mercado que puede obtener la empresa, lo que se transforma en un volumen de ventas que permite esta medición de las posibilidades del producto. No hay duda de que el volumen de ventas alcanzado en la introducción de un producto depende de la estrategia que se desarrolle. Planteando estrategias diferentes podemos evaluar el riesgo de cada una para seleccionar inicialmente la más adecuada. En este caso,

es útil conocer la evolución de productos análogos de la empresa o de la competencia, así como recurrir a las informaciones que nos puede aportar la investigación de mercados sobre estas expectativas.

En la cuarta fase -el desarrollo del producto-, el objetivo es transformar la idea inicial en un producto que tenga las características definidas. Es una fase en la que la intervención tecnicoproductiva es importante y en la que podríamos distinguir algunas subfases: el proyecto, el prototipo, la reevaluación y la puesta a punto. En el proyecto se definen los aspectos físico-químicos del producto y las características de fabricación que permiten la creación del prototipo, que es sometido a análisis técnicos y de uso, que posibilitan una reevaluación de las posibilidades en el mercado y de los costes de producción, así como una revisión de los aspectos establecidos en el proyecto y en el prototipo.

Una vez superada esta fase, se determina totalmente el producto y se establecen las primeras series de fabricación para avanzar en la quinta fase del proceso -la prueba de producto-, que puede llevarse a cabo en el ámbito interno o externo de la empresa. En este último caso, se puede hacer dentro de un grupo controlado de consumidores o bien a través del lanzamiento del producto como prueba de mercado en una zona reducida y representativa para constatar no sólo las características del producto, sino también to-

da la acción del márketing que lo acompaña. El objetivo del test o de la prueba de mercado es mejorar la información de los resultados futuros y reducir, por lo tanto, el riesgo derivado del lanzamiento. La decisión de realizar o no esta prueba deberá tener en cuenta el coste de realización, el grado de riesgo aceptado por la empresa y la pérdida del factor sorpresa en la competencia que provoca cualquier lanzamiento de un nuevo producto en el mercado.

Superada esta fase, entramos en la sexta y última: el lanzamiento del producto propiamente dicho. Cuando se estudian los fracasos en el lanzamiento de nuevos productos se observan las causas siguientes: análisis inadecuado del mercado (volumen y costumbres de comportamiento), defectos de los productos (duración, diseño y control de calidad), errores en la evaluación de los costes (más elevados de lo que se creía, pérdida de rentabilidad) y falta de agilidad en el desarrollo del producto (excesiva lentitud que provoca la falta de novedad en el mercado, ya cubierta por otro competidor). De ello se deduce fácilmente que los fracasos se sitúan en el ámbito de actuación y de control de la empresa, lo que permite señalarla como la principal causa del fracaso en los procesos de desarrollo de nuevos productos.

## **La marca, un valor de mercado**

Conviene diferenciar primero claramente algunos conceptos.

La marca es un nombre, un término, un símbolo, un signo, un diseño o la combinación de todos esos elementos. El objetivo es identificar los productos y diferenciarlos respecto de la competencia. El nombre de la marca es la parte de misma que se puede pronunciar. Y la marca registrada es la marca, o la parte de ella, que se protege legalmente para poder ser usada con carácter exclusivo.

Al definir un producto la empresa se plantea diferentes alternativas de actuación sobre las marcas. La primera, dar o no dar marca a sus productos. Las ventajas que implica utilizar una marca son hacer salir el producto del anonimato, evitar la confusión con la competencia, hacer valorar las cualidades propias y facilitar al consumidor la identificación del producto. En contrapartida, comporta unas obligaciones empresariales y de responsabilidad. Otra actuación a decidir es si se va a utilizar marca de fabricante o de distribuidor. De hecho, el aumento creciente y generalizado del poder del canal de distribución está haciendo aparecer productos amparados por sus marcas propias de distribuidor o incluso "sin marca".

La política de marca de una empresa consiste en seleccionar entre las diversas opciones que están al al-



cance para denominar los productos: poner nombres de marca a cada producto, utilizar un nombre general para todos los productos de la empresa, utilizar un nombre diferente para cada línea de productos y combinar un nombre de empresa con los nombres de los mismos productos individuales.

Cada una de estas opciones tiene ventajas e inconvenientes, aunque el incremento de los costes de la comunicación obliga cada vez más a las **empresas** a potenciar las estrategias de grupo o de empresa. Sin embargo, hay excepciones notables, como por ejemplo Unilever y Procter, empresas casi identificadas con la política de marca individual de cada producto o línea.

El papel de la marca en el producto es tan importante que, con los años, algunas marcas se han identificado con el nombre genérico o descriptivo de la categoría de producto, como por ejemplo Aspirina, Nescafé o Gillette.



## **LA COMUNICACIÓN CON EL MERCADO: UN DIÁLOGO PERMANENTE**

### **Todo describe a la empresa**

"Comunicar: transmitir, hacer conocer alguna cosa a alguien".

La primera cuestión, que es fundamental, está relacionada con el sentido que debe tener la comunicación. La comunicación se puede entender como la emisión de información sobre la empresa y su oferta de productos, o como un proceso en dos direcciones en el que primero la empresa emite y el mercado recibe, y después la empresa averigua qué ha pasado en el receptor, antes y después de la emisión y durante esta.

Aunque teóricamente hay un acuerdo sobre el sentido bidireccional que debe de tener la comunicación, en la práctica encontramos que las empresas y las instituciones actúan muchas veces sólo como emisoras.

Hay que tener en cuenta que todos y cada uno de los elementos del *márketing mix* -el producto, el precio, la comercialización y la comunicación propia-

mente dicha- son elementos que comunican con los consumidores, aunque la comunicación -lo que se dice y cómo se dice- actúa persuadiendo para que se compre el producto y se le sea fiel, mientras que el resto de los elementos afectan sobre todo al valor y a la satisfacción que da el producto.

Un segundo aspecto que debe tenerse en cuenta es que, según estudios realizados, las fuentes de información más importantes para los consumidores son la propia experiencia y las recomendaciones de otros consumidores.

La comunicación entre la empresa y el consumidor tiene dos realidades. Primero, la realidad intrínseca del producto y de la empresa: lo que son. Y segundo, la realidad extrínseca del producto y de la empresa: la imagen que ofrecen.

La imagen del producto y de la empresa proviene del resultado de un proceso de comunicación (lo que se dice y cómo se dice), de un proceso de actuación (lo que se hace y cómo se hace), además de los ajustes que se pueden producir debido a informaciones emitidas por personas influyentes y a la acción de la comunicación y de los productos de la competencia; todo ello crea esta percepción en el consumidor: la imagen.

## La toma de decisiones en la comunicación

Combinando la experiencia que he adquirido dando clases sobre comunicación de masas y definiendo y desarrollando programas integrales de comunicación, hace años definí un modelo para la formulación de planes integrales de comunicación, que ha tenido una gran resonancia.

El modelo se estructura en un proceso secuencial y de ida y vuelta (en cuanto finaliza una fase, se revisa la coherencia con la anterior), en cuatro fases:

Fase 1: ¿con quién tiene que establecerse la comunicación?

Fase 2: ¿qué se tiene que comunicar y quién emite la comunicación?

Fase 3: ¿dónde se tiene que establecer la comunicación?

Fase 4: ¿qué se tiene que corregir?

Evidentemente, la definición total de la comunicación obliga a responder otras preguntas: "¿Cuál es el volumen de la comunicación?"; "¿cuándo tiene que establecerse la comunicación?"; "¿cómo se establece la comunicación?". Este modelo también responde las dos primeras preguntas como consecuencia del análisis conjunto de las fases 1, 3 y 4.

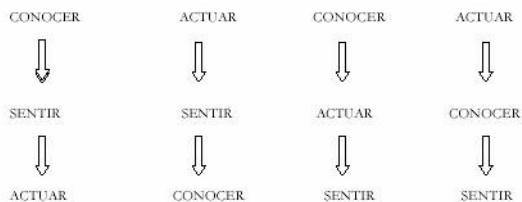
La pregunta "¿cómo se establece la comunicación?", en cambio, será la aportación posterior que realizarán los encargados de idear el mensaje en los

diversos medios de comunicación a partir de las entradas que les aporta el modelo.

### ¿Con quién tiene que establecerse la comunicación?

Un análisis muy útil en la toma de decisiones sobre la segmentación es el de las costumbres de información, compra y uso. En la comunicación volvemos a utilizar este análisis buscando para el público objetivo posibles subdivisiones a partir de costumbres de información diferentes. Además, ampliamos el público objetivo incorporando como público objetivo de la comunicación a aquellos que ejercen una influencia directa o indirecta en sus costumbres de información.

La existencia en el proceso de estas tres situaciones (conocer, sentir y actuar) no significa que se produzcan siempre en este orden. De acuerdo con los diferentes estudios realizados, se pueden establecer cuatro secuencias diferentes:



Veamos un ejemplo de cada una. La primera secuencia se puede producir en la compra de una vivienda; la segunda, en la elección de una atracción en un parque; la tercera, en la reserva de un hotel en una ciudad desconocida, y la cuarta, en la asistencia a un espectáculo en la calle. Evidentemente, en circunstancias diferentes, personas diferentes actuarán de distintas maneras, ya que el modelo lo definen las personas con su comportamiento. Por eso, habrá que dividir a nuestro público objetivo según su modelo de respuesta, lo cual hará cambiar las prioridades de la comunicación.

**El mensaje: ¿qué tiene que comunicarse y quién emite la comunicación?**

Esta definición del mensaje de la comunicación se organiza en tres apartados: la estructuración, el contenido y el formato del mensaje. La estructuración organiza los mensajes y sus relaciones. El contenido es la decisión que define y organiza los argumentos que deben transmitirse. El formato tiene que ver con el procedimiento utilizado, es decir, con la forma de la comunicación (audio, vídeo, texto) que se considere más adecuada.

En la fase anterior, cuando se han analizado los públicos objetivo de la comunicación, hemos llegado a la conclusión de que de hecho hay muchos y muy variados. Una consecuencia, desde el punto de vista

de la estructuración, es la determinación de si tiene que haber o no un mensaje válido para todos o, por el contrario, uno específico para cada uno de ellos.

Normalmente la empresa necesita establecer un mensaje general para todos los públicos, que defina la imagen de la misma que se quiere crear. En estas situaciones es muy útil clasificar el mensaje que se quiere ofrecer según el destinatario (público objetivo) y el carácter específico del mensaje. El mensaje global es aquel que la empresa dirige a todos los públicos sobre la misma empresa. Mientras que los mensajes específicos son los que la empresa dirige en relación con un tema a un público determinado.

Una vez establecidos estos mensajes se podrá organizar la estrategia de la comunicación corporativa.

Las dos situaciones tipo de desarrollo de la estrategia son la estrategia integrativa, donde todos los mensajes específicos apoyan al mensaje global, y la estrategia individualizada, donde cada mensaje específico no apoya al mensaje global.

Si bien hay argumentos que abonan ambas estrategias, el enfoque integrativo cada vez gana más fuerza, porque las ofertas específicas varían con el tiempo y duran menos que la empresa.

El contenido del mensaje es la definición de los argumentos a los que se debe recurrir, lo mínimo que tiene que entender el público objetivo. Normalmente los productos compiten con otros. Intere-



sa profundizar en el posicionamiento, que no es otra cosa que la imagen comparativa, que nos presenta las variables gracias a las cuales el consumidor decide. Además, un estudio de posicionamiento aporta información sobre los ideales, lo cual no sólo facilita la definición de argumentos, sino también la mejora de la oferta.

Una vez se ha establecido qué es lo que se comunica, hay que definir la manera de hacerlo lógicamente. Esta lógica se decide según el estilo, el tono y la forma de presentación y de ordenación de las ideas.

Estos cuatro aspectos del mensaje permiten detectar, cuando se lleva a cabo una auditoría de la comunicación emitida por una empresa, la existencia de una o varias líneas creativas. Todos los tipos de mensaje, global o específicos, se tienen que supeditar a la misma línea en el caso de que la empresa haya optado por una estrategia integrativa.

El desarrollo de la línea creativa es paralelo a la existencia de un manual de comunicación y de un manual de identidad corporativa.

La cuestión fundamental es determinar qué forma es la más adecuada para representar el mensaje. La imagen visual, el texto, el audio, la combinación de los tres. Como el receptor está muy condicionado por la cultura de la comunicación presente en su entorno, es muy difícil trasladar conceptos de unos mercados a otros. No obstante, la creciente globalización de la

población mundial permite pensar en modelos generales.

### **Los canales de comunicación**

Una vez definido el canal de comunicación como la vía a través de la cual se emite un mensaje, hay que considerar también dónde y cómo se comunica.

La manera como se establece la comunicación está relacionada con las actividades de comunicación a través de las cuales se puede recibir información: campañas publicitarias, televisión, prensa escrita, radio, vallas, publicidad directa, publicaciones (gratuitas o no), noticias en los medios de comunicación (*publicity*), exposiciones, ferias, congresos, presentaciones empresariales, informaciones personales y medios de telecomunicación (webs, correos electrónicos, sms).

La decisión sobre los canales de comunicación correspondientes a cada público objetivo se basa en el conocimiento detallado de sus hábitos de información, en los estudios de difusión y en el presupuesto disponible. De hecho, un sistema permanente de estudios de eficacia y de costumbres de información permite una optimización cuantitativa de los recursos y reduce la arbitrariedad de las decisiones a un nivel muy bajo.

El lugar donde se establece la comunicación está relacionado con el estilo de vida del público objetivo. Un cliente potencial puede recibir la comunicación en

su casa, mientras pasea por su población, en viajes entre poblaciones diferentes, en el trabajo, en los sitios de interés de la ciudad donde vive o que visita, en oficinas de información, en su teléfono móvil.

### **¿Qué hay que corregir?: el sistema de información**

Este diseño, que denominamos sistema de información de la comunicación, se relaciona con todo el sistema de evaluación y de control del márketing.

Para que el desarrollo de la comunicación de la empresa sea adecuado es necesario estudiar sistemáticamente las costumbres de información, la imagen y el posicionamiento, y en caso de hacer campañas, el test previo para disminuir el número de errores y el test posterior para medir los resultados obtenidos.



## **LA COMERCIALIZACIÓN: DEL PRODUCTOR AL VENDEDOR**

La comercialización es el conjunto de decisiones y actividades necesarias para hacer llegar el producto desde las empresas fabricantes hasta el consumidor. Facilitar el acceso del producto al consumidor se lleva a cabo a través de las funciones de comercialización:

1. El transporte y la difusión de la producción: el envío y el traslado físico del producto, que acerca el producto desde la fábrica hasta el punto de venta.
2. El acondicionamiento: la transformación de los lotes de producción en lotes de venta. Esta transformación es necesaria porque normalmente los lotes de producción son mayores que los de venta.
3. El almacenaje: la creación de stocks intermedios que regulen la oferta y la demanda.
4. Las ventas: el desarrollo de las actuaciones de presentación de productos, el asesoramiento del comprador y la negociación de la venta.
5. La prestación de servicios complementarios a la venta: la entrega del producto al cliente, la

instalación, el mantenimiento y las reparaciones (servicio posventa).

6. La financiación: la absorción del riesgo de la comercialización y la potenciación de las posibilidades de compra del cliente.
7. La información: tiene que circular a lo largo de todo el proceso en los diferentes intercambios que hay y en las reacciones y respuestas de empresas y de consumidores.

### **La comercialización: muchos protagonistas**

Los canales de comercialización son las distintas vías utilizadas para llevar el producto desde el oferente hasta el consumidor.

Normalmente, los productos no se comercializan directamente de las empresas a los consumidores finales, sino que se recurre a la comercialización externa, con lo cual aparece un conjunto de empresas encargadas de desarrollar una de estas funciones. Generalmente, estas empresas se llaman intermediarias, empresas distribuidoras, distribuidores o empresas comerciales.

La utilización de intermediarios en el sistema de comercialización aporta ventajas, porque permite reducir el número de transacciones, aumentar la proximidad de la empresa en los mercados, disminuir los

costes unitarios de comercialización y diversificar los riesgos.

También presenta inconvenientes derivados del grado de dedicación limitado a nuestros productos y de la posible pérdida de contacto y de influencia en el consumidor final.

Puede haber muchos intermediarios que intervengan en la comercialización. En primer lugar, los intermediarios que no se quedan el producto: las agencias de representaciones o el agente comercial, el comisionista, el representante, el corresponsal.

Y en segundo lugar, los intermediarios que se quedan el producto:

- Los mayoristas o las asociaciones de mayoristas: comerciantes que compran productos en grandes cantidades para venderlos a detallistas y colectivos (escuelas, hospitales, etc.).
- Las agrupaciones de compra: conjunto de detallistas que, a pesar de conservar la independencia jurídica, se asocian para comprar. Actualmente han evolucionado mucho y la gestión empresarial que llevan a cabo tiene en cuenta al conjunto de asociados.
- Los detallistas: comerciantes que adquieren el producto para ofrecerlo al consumidor final, normalmente en pequeñas cantidades. Hay términos diferentes según el volumen que comercializa el detallista: hipermercados, supermercados, autoservicios.

- Otros: cada sector suele tener algunos intermediarios específicos, pero podemos destacar los grandes almacenes, almacenes por departamentos, almacenes populares, detallistas especializados, concesionarios, franquicias, cooperativas de consumidores, *e-commerce*, etc.

## Las tecnologías de venta

Las tecnologías de venta son los procedimientos por los que se lleva a cabo la función de las "ventas". Se pueden clasificar en:

Venta en la tienda: el vendedor gestiona un espacio (stand de exposición lineal del punto de venta o tienda). Puede ser ambulante, es decir, con un punto de venta que no está fijo, sino que se instala temporalmente en un lugar determinado al que pueden acudir los compradores, o puede ser sedentario, es decir, que se desarrolla en un establecimiento fijo y estable. La venta en estos espacios se puede llevar a cabo según varias tecnologías:

- Venta por autoservicio: con esta tecnología de venta, el comprador busca libremente el producto. Elige entre las opciones que puede haber, escoge un producto y lo paga en una caja a la salida.
- Venta personal o tradicional: consiste en el conocido método en el que un vendedor atiende al comprador desde que entra hasta que le ha vendido el producto.



- Venta por autoselección: se basa en la libertad que tiene el comprador de circular libremente por el establecimiento, ver el producto, tener acceso a él y leer sus características y su precio. Para comprarlo tiene que solicitar la presencia del vendedor.
- Venta en máquina automática: una máquina expendedora suministra automáticamente el producto, cuando el comprador ha seleccionado la referencia que desea y ha pagado el importe indicado.
- Venta por catálogo: el comprador consulta un catálogo, que está disponible en un establecimiento, que adquiere o que recibe gratuitamente, en el que hay una relación de todos los productos en venta con los precios correspondientes.

Venta directa: es el tipo de venta en que un vendedor busca a un posible comprador en su casa, en el trabajo o invitándolo a una reunión, y le muestra los productos (o un catálogo) que lleva para que el posible cliente los compre. Esta venta puede ser a domicilio, sistema que actualmente se ha modernizado mediante la combinación de la utilización del teléfono y de cupones de respuesta, o puede llevarse a cabo en reuniones, que se basan en la buena convivencia y permiten crear un clima de confianza en torno a un anfitrión (que acoge) y a un animador que presenta el producto. La finalidad es la fidelidad de los clientes, a quienes se reúne regularmente para llevar a cabo ven-

tas y progresar como una mancha de aceite (nuevos anfitriones, nuevos participantes, nuevos clientes).

Venta a distancia: tiene lugar cuando una empresa vendedora y un posible comprador están lejos el uno del otro. El ofertante envía información sobre sus productos a la posible persona interesada, que después pasa el pedido a la empresa. Se envía el producto solicitado y finalmente está el flujo monetario, momento en que el cliente paga.

1. Venta por teléfono: utilizado inicialmente para concertar citas, el teléfono también puede ser una herramienta de ventas; es muy útil en la venta de ciertos productos (las suscripciones, el apoyo político).
2. Venta por correo: satisface la necesidad de comprar de algunos clientes aislados física o psicológicamente. En este caso, el catálogo actúa como vendedor. Se han desarrollado sociedades para vender a los hogares (textil, menaje del hogar) y a las empresas (material de oficina, papelería), así como sociedades con una especialización del producto ofrecido (material informático, productos de limpieza, ropa de tallas grandes, vídeo).
3. Televenta: creada más recientemente, agrupa bajo el mismo nombre la venta por televisión y telemática (Internet, teléfono). Es una forma evolucionada de la venta por correo, que ofrece la ventaja de poder comprar después de haberse informado sobre el producto y haberlo pedido desde cualquier lugar,

además de permitir la entrega al cabo de relativamente poco tiempo de haber realizado el pedido o de forma casi instantánea en productos como entradas, programas de software, juegos, ciber servicios.

## **El papel de los equipos de ventas**

La palabra "venta" expresa la transmisión de un producto a cambio de un precio entre la empresa fabricante, la distribución y finalmente la adquisición por parte del consumidor.

Para que tenga lugar la operación, es necesario que haya un acuerdo entre las partes en el tiempo.

El equipo de ventas de la empresa está formado por todas las personas cuya misión es estar en contacto con el distribuidor, el consumidor o el comprador de los productos, en facetas diferentes que comprenden desde el contacto personal con el distribuidor, que tiene lugar en su establecimiento u oficina, en los departamentos técnicos, en las plantas de producción, hasta la atención en las oficinas o por vía telefónica, Internet, correo electrónico, etc.

Conviene reflexionar sobre los múltiples aspectos que condicionan las actuaciones del equipo de ventas: el tipo de venta (a distancia, personal, Internet), el sitio donde se realiza la venta (en la oficina propia, en la oficina del cliente), el destino del producto (particulares, empresas), la naturaleza del producto, la predisposición del consumidor para llevar a

cabo la operación y la potencialidad presente y futura del cliente.

### **Las características de la gestión de la venta**

La creación de relaciones: los frecuentes contactos que se mantienen con los clientes dan lugar a relaciones personales que puede ser favorables a la hora de tomar decisiones, lo cual es importante sobre todo cuando las diferencias entre las empresas que compiten son pequeñas.

El conocimiento de las necesidades del cliente: a través de estas relaciones se puede adquirir un conocimiento más profundizado de las necesidades del cliente, lo que posibilita ajustar la oferta.

La argumentación sobre el producto: la venta personal tiene la ventaja de poder aportar al cliente argumentos, referencias de otros clientes, que son importantes para convencerlo de que tome la decisión que conviene.

La comunicación con el cliente: la fuerza de venta puede transmitir al mercado todos los mensajes de la empresa y de los productos, y al mismo tiempo recoger todas las sugerencias e informaciones que el cliente aporta, además de percibir la actuación de la competencia.

## La tarea del equipo de ventas es vender

El objetivo del equipo de ventas es precisamente vender, y para conseguirlo es preciso que antes haya unos objetivos claramente especificados y cuantificados con el fin de poder evaluar su cumplimiento.

Entre los principales objetivos están: conseguir un volumen de negocio, incrementar el número de clientes, incrementar el volumen de negocio por cliente, obtener una participación en el mercado y tener más información de la competencia.

Los objetivos cuantitativos se pueden determinar globalmente o se pueden especificar por productos, clientes, etc. Para conseguir los objetivos fijados, el equipo de ventas tiene que realizar una serie de tareas, de las que detallamos algunos ejemplos en el cuadro siguiente.

Tipo de comunicación	Tareas de la fuerza de ventas
De la empresa al mercado	La venta. La presentación y argumentación de los productos. La colaboración con el cliente para seleccionar los productos más adecuados para sus necesidades. El conocimiento de las características más peculiares de cada cliente actual y futuro. El establecimiento y el mantenimiento de relaciones con los clientes y prescriptores. La identificación, la selección y el análisis de las necesidades del nuevo cliente.
Del mercado a la empresa	La retroinformación. La presentación de información sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>- la prospección de los clientes,</li><li>- las acciones de la competencia,</li><li>- la situación del mercado.</li></ul>
De formación y organización	La formación. El conocimiento de los inconvenientes y las ventajas de los productos respecto a la competencia. El estudio y el análisis del mercado que se gestiona, y la facilitación de información. El establecimiento y el mantenimiento al día de la información de la gestión con los clientes asignados. La información sobre las acciones emprendidas. La información sobre la consecución de los objetivos.

## **La clasificación de los vendedores**

Las personas que componen los diferentes equipos de ventas de las empresas pueden tener las denominaciones más diversas, pero la que de verdad vale es la que puede estar íntimamente ligada a la tarea que ejercen en el mercado.

Genéricamente hay tres tipos de denominaciones de agente comercial que hay que tener en cuenta. Primero, por la tarea que desempeñan:

- Los prospectores, cuya misión consiste en encontrar nuevos clientes para la empresa. Su gestión es muy dinámica y agresiva.
- Los agrupadores de pedidos, que atienden a sus clientes habituales. Pocas veces buscan clientes nuevos, pero sí que introducen nuevos productos.
- El presentador, cuya tarea sobre todo es promover las ventas y actuar sobre el lineal del punto de venta para conseguir espacios mejores y para que el punto de venta sea más amplio y esté constantemente provisto del producto. Por otra parte, tiene que sincronizar las acciones de su empresa en el punto de venta, y establecer y mantener buenas relaciones con los distribuidores para conseguir una vinculación más estrecha.

- Los técnicos comerciales, que, debido a la especialización del producto, actúan de asesores de los clientes para adecuar sus necesidades a los productos de la empresa y viceversa.

Segundo, por el sector de actividad: en determinados sectores se necesitan agentes comerciales muy particulares, porque son especialistas en los productos que comercializan. Tenemos los ejemplos de los técnicos comerciales de ingeniería y de informática, y también a los visitantes médicos.

Según la legislación vigente: básicamente, los equipos comerciales externos a las empresas están sujetos a contratos específicos que determinan la denominación de la persona contratada y obligan a ambas partes a cumplir unas tareas contractualmente. Ejemplos de ello son los comisionistas o los agentes comerciales.

### **Las decisiones de comercialización**

Para definir la estrategia de comercialización que la empresa utilizará con el fin de acercar el producto al consumidor, en coherencia con sus objetivos de márketing, se tienen que valorar:

- Los objetivos: cualquier estrategia comercial está supeditada a los objetivos generales de la empresa y a los objetivos de márketing.

- El público objetivo: un aspecto directamente relacionado con el público objetivo es la cuantificación y la dispersión geográfica. Un mercado muy concentrado geográficamente implica una estrategia de comercialización diferente de la utilizada en un mercado disperso por una zona muy amplia con pocos consumidores en cada punto.
- El producto: con respecto al producto, hay que analizar el valor unitario del producto, el volumen de venta actual y el esperado, el grado de tecnicismo, la amplitud de la gama y la imagen del producto en el mercado.
- Las costumbres del consumidor a la hora de comprar: la manera en que los consumidores adquieren los productos y cómo evolucionará esta.
- Los recursos de la empresa: hay que tener en cuenta tanto los recursos financieros como los humanos.
- Los canales de comercialización existentes: antes de entrar en la determinación de alternativas de decisión, el directivo debe realizar un inventario de los canales existentes y a los que puede recurrir. En caso de no encontrar el más idóneo, se debe valorar la posibilidad de crearlo.

Para hacer llegar el producto al público, una empresa puede utilizar dos sistemas y combinarlos:

- La comercialización directa para hacer llegar los productos al consumidor final sin intermediarios:



este sistema implica crear una infraestructura propia y dotarla de las estructuras organizativas necesarias. Las ventajas principales que aporta esta estrategia de comercialización es que permite descubrir y captar rápidamente las necesidades del público, argumentar el producto, convencer al consumidor de su adquisición, darlo a conocer explícitamente, trabajar un mercado intensivamente y estar en contacto con el consumidor. De hecho, hoy, algunas grandes firmas deben su poder de marca al establecimiento de una gran red de tiendas propias, como Zara, Cortefiel o Mango.

- La comercialización mediante intermediarios: actualmente, la mayoría de los fabricantes no venden sus productos directamente a los consumidores. Los productos llegan a los consumidores finales gracias a los intermediarios comerciales o a los distribuidores. Teniendo en cuenta el creciente poder y protagonismo que adquieren determinados distribuidores y la relación directa que existe entre el volumen de ventas de determinado producto y el tratamiento que dan dichos distribuidores, esta estrategia limita el poder de la marca en el mercado, lo cual obliga a potenciar la demanda específica por medio de la comunicación con el consumidor.



## **EL PRECIO, UN PUNTO DE REFERENCIA**

### **¿Qué es el precio?**

El significado del precio varía según el producto, pero existen unos criterios comunes, entre los cuales hay que destacar los siguientes.

Desde la óptica del consumidor, el precio es la expresión del valor económico del producto que estará dispuesto a pagar según las utilidades percibidas. Los productos cada día están más estandarizados y el parecido entre los existentes dificulta al consumidor que pueda distinguir unos de otros, de manera que se recurre al precio como elemento diferenciador.

Al tener un carácter cuantitativo, el precio facilita el análisis sin ambigüedades, dado su carácter unidimensional. Los precios son señales para que los consumidores decidan cómo pueden utilizar sus recursos económicos, muchas veces escasos. En algunos productos, el precio es el símbolo del estatus, signo de la confianza en lo que se adquiere, la atracción de la novedad o el valor de la marca. En estos productos, el precio puede configurarse como un elemento de utilidad simbólica en la estructuración del producto.

## Cómo se calcula

El establecimiento del precio ha sido a lo largo de la historia la decisión más importante de todo comerciante, porque determinaba el valor del producto para el consumidor. Actualmente, la fijación de los precios es una decisión determinante del *márketing mix* de un producto; aun así, hay otros factores que han ido adquiriendo mucha importancia.

Se han establecido cuatro situaciones generales en las que los precios constituyen un problema: cuando la empresa los tiene que fijar por primera vez; cuando las circunstancias inducen a la empresa a cambiar los precios (por ejemplo, por el cambio de los costes, de la demanda, etc.); cuando la competencia cambia los precios, y cuando la empresa produce varios productos cuyas demandas y cuyos costes están relacionados entre sí.

El establecimiento de precios es una ciencia y un arte. No tiene que consistir en ajustarse a los precios que impone la demanda del mercado, ni limitarse a adoptar los precios de la competencia. Se trata de determinar un precio que se ajuste a los niveles que pueden fijar los conceptos antes mencionados y que cumpla los objetivos de la empresa reflexionando en torno a estos interrogantes: ¿Qué se pretende? ¿Qué posibilidades existen de llevarlo en la práctica? ¿Se quieren obtener beneficios a corto plazo o se pre-

fiera aumentar antes el volumen de ventas? ¿Cuáles son los objetivos prioritarios?

Teniendo en cuenta estos criterios, se analizarán tres modelos de cálculo de precios según diferentes orientaciones.

### **La orientación hacia el cliente**

Cuando el criterio para fijar los precios está orientado hacia el cliente, deben plantearse una serie de preguntas.

### **Las preguntas de los precios**

- ¿A quién se dirige el producto?
- ¿Qué significa el producto para ese cliente?
- ¿Qué otras alternativas tiene el cliente?
- ¿Hasta qué punto estará dispuesto a evaluarlas?
- ¿Cómo podemos educar al cliente con respecto al valor que ofrece el producto?
- Si hay varios segmentos para los que el producto tiene un valor diferente, ¿puede venderse a precios distintos en mercados diferentes?
- ¿Una rebaja considerable de los precios comportará incrementos proporcionales de ventas?
- ¿Un aumento de los precios implicará reducciones en las ventas?
- ¿Hasta qué punto es sensible el cliente a los precios de los productos?
- ¿Pueden hacerse pruebas de diferentes precios en mercados reducidos con poco riesgo, para verificar su sensibilidad?

La respuesta de todas estas preguntas ayudará a resolver el interrogante inicial: ¿qué valor económico tiene un producto para el cliente?

En primer lugar, no hay que olvidar que el cliente atribuye mentalmente un valor al producto, formado por el valor percibido (el del producto que el cliente reconoce en aquel momento) y el valor potencial, que es el que establecería un cliente convenientemente educado en las utilidades del producto.

En segundo lugar, los diversos grupos de clientes pueden asignar valores diferentes a un producto y a

los elementos que constituyen el conjunto de utilidades del producto.

En tercer lugar, para determinar cuál es el valor que otorga un cliente al producto, hay que tener en cuenta las opciones o alternativas que tiene a su alcance en el momento de adquirirlo.

El valor que el cliente dé a un producto establece el techo máximo del precio al que la empresa puede venderlo en el mercado.

### **La orientación hacia la competencia**

La utilización de los precios como arma contra la competencia puede ser defensiva u ofensiva. Hay que prever los peligros que implica esta orientación: es muy detectable por la competencia, es fácilmente imitable, la competencia puede contrarrestar fácilmente las ventajas de mercado que se obtienen, una competencia de precios puede degenerar en una guerra de precios y es una herramienta competitiva difícilmente controlable.

Cuando se plantea una acción de competencia de precios, hay que preguntarse sobre la competencia con las cuestiones siguientes.

### **Las preguntas sobre la competencia**

- ¿Cuáles son los competidores actuales y potenciales de la empresa en los mercados en los que se actúa?
- ¿Cómo y en qué grado se distinguen las líneas de productos de nuestra empresa de las de los competidores?
- ¿Cuál es su estructura de costes?
- ¿Cuáles son sus cuotas de participación en el mercado?
- ¿Qué estrategias se tienen que aplicar para anticiparse a sus decisiones sobre los precios?
- ¿Qué empresa es líder con respecto a los precios? ¿Cómo funciona?

### **La orientación hacia los costes**

Algunas empresas fijan sus precios partiendo principalmente, e incluso exclusivamente, de los costes.

Los ejemplos más comunes son la fijación de precios que se basa en un margen mínimo de utilidad y la que prevé el coste más un plus. Estas técnicas consisten en añadir un porcentaje fijo al coste por unidad.

Desde un punto de vista lógico, este planteamiento, consistente en aplicar un margen rígido habitual sobre el coste en la fijación de precios, no se justifica, porque no tiene en cuenta la elasticidad de la demanda. Por eso, en la mayoría de los casos no conducirá a los beneficios máximos ni a corto ni a largo plazo.



## **La política de precios: vender por encima de los costes**

La definición conceptual de la política de precios es bien sencilla: el precio de venta tiene que ser más elevado que los costes. Pero, como casi siempre, la sencillez es la síntesis de la complejidad, ya que para que eso se produzca en la vida real debemos tener en consideración una serie de cuestiones: ¿Se puede vender al precio fijado? ¿Existe la suficiente demanda para el volumen de oferta disponible? ¿Qué porcentaje aplicamos por encima de los costes? ¿Qué margen porcentual sobre los costes admite tradicionalmente este mercado?

Las tres cuestiones clave son:

- ¿Cuáles son los costes? El análisis continuado y sistemático de los costes ayudará a establecer costes estándares, aunque muchas veces deberá aceptarse un coste real claramente diferente del coste estándar.
- La segunda cuestión (¿cuánto por encima de los costes?) nos sitúa ante una problemática que se puede abordar considerando los precios existentes en el mercado. Cuando se analizan los precios de los diferentes competidores, se observa que los precios se concentran en niveles, por ejemplo, de 120 a 100, de 90 a 80 y de 70 a 65. En realidad, esta estructura nos señala la existencia de tres líneas diferentes de productos y al mismo tiempo sitúa cada precio específico en una posición dentro del

nivel (posición alta, intermedia, baja), lo cual muestra el posicionamiento de precios de cada oferta de productos.

- Y, en tercer lugar, ¿cómo reaccionará la competencia? En general, la respuesta competitiva más rápida del márketing de la empresa es la que se da por medio del precio. Una vez sabido eso, ¿hasta qué punto la empresa está preparada para actuar en una guerra de precios más o menos soterrada?

Todas estas razones justifican la dificultad práctica de desarrollo de esta sencilla política de precios.

### **El desafío de los precios: bajar mejorando el producto**

Estudios realizados sobre la evolución de los precios de productos en el tiempo señalan casi unánimemente la tendencia a la baja. Es decir, el precio de los productos del futuro será inferior al actual. Este desafío, importantísimo para la gestión de los precios y, en general, para toda la empresa, implica que la posible caída del margen sólo se puede salvar con una potenciación continua y constante de la productividad y con la innovación.

La productividad está directamente relacionada con los costes totales de gestión y la adopción de nuevas tecnologías. Debemos insistir en que la productividad no sólo se encuentra en la fabricación, sino

también en la comercialización y en toda la oferta al mercado.

La innovación, entendida como lanzamiento al mercado de nuevos productos que, sustituyendo a los existentes, ofrezcan más valor al consumidor, está muy condicionada por la capacidad creativa de la empresa.

Assumiendo que los precios tenderán a bajar a largo plazo, las estrategias temporales que tienen que aplicarse son la desnatación y la penetración. La desnatación consiste en fijar un precio de nivel alto y posición alta en la introducción, y rebajarlo con el tiempo siguiendo la baja de precios del nivel. Se pretende obtener así la máxima contraprestación en el margen unitario, lo que ayuda a reducir los riesgos inherentes a las elevadas inversiones de la producción masiva y permite crear un "efecto de deseo" en otros segmentos del mercado.

La penetración consiste en fijar el precio más bajo del nivel en la introducción y generar un volumen de atracción muy alto que se refleja en una importante venta cuantitativa, si bien con poco margen. Permite generar liderazgos de cantidad que pueden dificultar la entrada de los competidores tardíos y obtener rápidamente economías de escala para continuar esta agresividad de precios.

## **Los precios a los clientes intermedios**

Al estudiar el precio de un producto, normalmente nos hemos referido al precio final del mismo o precio de venta al público, es decir, el importe que un comprador tiene que abonar si quiere adquirir un producto.

Pero muchas veces los clientes de una empresa no son los consumidores o usuarios finales. Las empresas no tienen que pensar solamente en los consumidores, sino también en los clientes intermedios.

Algunas empresas fijan un precio para los distribuidores (clientes intermedios) y les dan carta blanca para que ellos establezcan el precio final. De esta manera se pierde el control sobre el precio definitivo.

Otras empresas determinan un precio de venta al público orientado o recomendado, aunque legalmente no se puede fijar ni se puede obligar a los intermediarios a que lo cumplan.

Cuando se fija un precio, hay que pensar en los clientes intermedios y en los descuentos o precios reducidos que se aplican a estos clientes intermedios. Tiene que estudiarse la repercusión de los descuentos siguientes.

## **Tipos de descuentos**

- Los descuentos tradicionales (bonificación, escalonamiento de descuentos por cantidad, etc.)
- Los descuentos por funciones (almacenaje, logística, financiación, etc.)
- Los descuentos de promoción (activación de ventas, etc.)
- El descuento logístico (descuento por transporte directo, por camión completo, etc.)
- Los descuentos estacionales.
- Los descuentos por volumen de ventas (*rappels*, etc.)



## **LAS ESTRATEGIAS DE MÁRQUETING**

### **La definición del término 'estrategia'**

En márketing, "estrategia" quiere decir patrón fundamental de los objetivos actuales y futuros, aplicación de los recursos e interacciones de una organización con los mercados, los competidores y otros factores del entorno. Tal como sugiere esta definición, una buena estrategia debería especificar qué se tiene que llevar a cabo, hacia qué productos y mercados hay que orientarse, y qué recursos y actividades se asignarán a cada producto y mercado, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, para aumentar la ventaja competitiva. Por consiguiente, una estrategia deberá de especificar los siguientes factores.

### **Características**

- El ámbito: el número y el tipo de segmentos de mercado en que se compite o se plantea competir y las líneas de producto que hay que desarrollar.
- Los objetivos: los niveles que se quieren conseguir en varias dimensiones de la actuación (el incremento de ventas, el beneficio, el retorno sobre la inversión, etc.), en un periodo de tiempo determinado para cada uno de los productos y mercados y para la organización en conjunto.
- El despliegue de recursos: el dinero y las personas de que se dispone. Hay que establecer qué asignación se dará a cada producto, mercado, departamento funcional y actividad.
- La identificación de la ventaja competitiva sostenible: cuál tiene que ser la ventaja diferencial sobre los competidores actuales y potenciales.

### **El punto de partida: las estrategias básicas del márketing**

Ya hemos señalado el papel fundamental que tienen la segmentación y el posicionamiento para evaluar la coherencia y la cohesión de toda la acción del márketing. Por eso, la segmentación y el posicionamiento son las estrategias básicas del márketing. Las estrategias de segmentación pueden ser:

- Indiferenciadas: cuando la empresa selecciona todo el mercado potencial como público objetivo.
- Concentradas en un segmento: cuando la empresa se especializa en un segmento, ya que no dispone de recursos para todos, lo cual suele pasar en las



pequeñas empresas, o porque constata la incapacidad de conseguir ventajas competitivas en los demás segmentos.

- Concentradas en varios segmentos: cuando la empresa selecciona algunos segmentos como público objetivo, preparando una respuesta empresarial diferenciada para cada uno de ellos y descartando otros segmentos.
- Total: cuando la empresa desarrolla ofertas empresariales para todos y cada uno de los segmentos que ha definido en el mercado potencial.

Las estrategias de posicionamiento son difíciles de tipificar, ya que su formulación depende de las preferencias del consumidor, de la acción competitiva y de la evolución de los ideales. Por eso, quizás es el componente más creativo de las estrategias de márketing.

### **La cohesión: las estrategias del 'márketing mix'**

La estrategia del producto. Todas las estrategias del producto están relacionadas con la diferenciación que queremos conseguir con respecto a la competencia. Por tanto, de acuerdo con las capacidades y las actuaciones empresariales, podemos hablar de dos tipos de diferenciación: la real, en la que las diferencias están basadas en las características fisicoquímicas

del producto y en las utilidades funcionales que proporciona. Además de la diferenciación real, siempre se puede conseguir la diferenciación por medio de las características psicosociales; entonces, diremos que se produce una diferenciación subjetiva.

La estrategia del precio. El carácter competitivo de la estrategia del precio se explica a través de dos conceptos ya mencionados, el nivel y la posición en el nivel. En este caso, de acuerdo con la realidad de cada producto y de cada mercado, se hablará de nivel alto, intermedio y bajo, y de las posiciones dentro del nivel: la más cara, la media y la más baja del nivel.

La estrategia de la comercialización. Distintos aspectos determinan la estrategia de la comercialización: el número de canales, el tipo de control que hay que aplicar a cada uno de ellos, la cobertura territorial y la tecnología de venta que tiene que aplicarse.

- El número de canales: la estrategia tendrá un solo canal cuando solamente se recurra a una alternativa, o muchos en el caso de utilizar diferentes alternativas.
- El control en cada canal puede ser: propio (comercialización directa hasta el comprador final), ajeno (con la intervención de terceros) o mixto.
- La cobertura puede ser exclusiva, cuando se otorgan monopolios territoriales; selectiva, cuando se establecen criterios restrictivos de distribución, o intensiva, a todos los protagonistas del canal.

- La tecnología de venta puede situarse en el entorno del cliente (venta directa o venta a distancia) o en el entorno del vendedor: puntos de venta ambulantes, sedentaria o puntos de consumo.

La estrategia de la comunicación. También en este ámbito del *márketing mix* hay varios criterios que determinan la estrategia, el público objetivo prioritario de la comunicación, la integración de los productos y de la empresa en el mensaje, las prioridades de los canales de comunicación y la cuota de voz en el mercado.

- El público objetivo prioritario: el consumidor, que busca la captación directa de la demanda de nuestro producto.
- La integración de los productos y de la empresa: es una estrategia integrativa cuando toda la comunicación de los productos se basa en la marca de la empresa, y desintegrativa, parcial o total, cuando este apoyo sólo se produce en algunas líneas o productos, o en ningún caso.
- El canal de comunicación: puede ser personal, masivo o mixto.
- La cuota de voz: hay una correlación entre la presencia de una marca en el mercado y el volumen de ventas, lo cual implica estrategias que establecen los gastos por encima o por debajo de la media

de la categoría para conseguir un aumento de esta proporcionalidad o una racionalización de la eficacia.

## **La dinámica temporal de las estrategias**

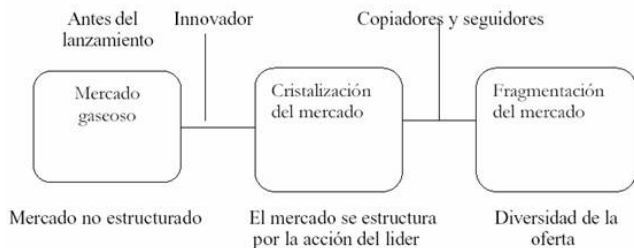
¿Cuál es la dinámica que se produce en el mercado de un producto a lo largo del tiempo? Supongamos que se dispone de un producto realmente innovador. Dadas precisamente las características de novedad del producto, el consumidor tiene pocas referencias que le permitan hacerse una idea del mismo. Por tanto, podríamos decir que en estos momentos las preferencias y las actitudes del consumidor son tan dispersas, que, recurriendo a una imagen de la física, se encuentran en estado gaseoso y se desplazan con facilidad por el mercado.

La acción de lanzamiento del producto en el mercado se dirige hacia su educación, cuestión fundamental de la estrategia del innovador, y como consecuencia de su acción se produce una "cristalización del mercado", es decir, una estructuración del mercado basada en el patrón establecido por el innovador.

Otras empresas detectan este lanzamiento y esta estructuración del mercado. Estas empresas se incorporan mediante una estrategia de "copia del innovador" y una lucha frontal con este, o a través de enfrentamientos laterales basados en una estrategia de "segmentación", que se fundamenta en la considera-

ción de diferentes necesidades del mercado y en la selección de una parte de este como grupo al que se dirige el producto, o mediante una estrategia de "diferenciación", que se fundamenta en el desarrollo de un concepto de producto diferente del del innovador.

La aparición progresiva de competidores en el mercado y la tendencia de las empresas existentes a la lucha directa, llevan a una aplicación continua en el mercado de estas estrategias de segmentación y diferenciación, que provocan una "fragmentación del mercado". Eso, en algunos casos, acostumbra a comportar una reducción del volumen del mercado, que puede afectar a cada producto individual y colocarlo en niveles poco rentables.



Esta tendencia conduciría a una fragmentación total del mercado a largo plazo, si no fuera porque en el desarrollo de la acción competitiva se crean aspectos diferenciales básicos que, al ser difíciles de copiar,

limitan la fragmentación de los segmentos del mercado, o que nuevas ofertas de producto reestructuran el mercado para cambiar las costumbres y los criterios de segmentación. Entonces diremos que se genera una nueva "cristalización del mercado" que, por otro lado, se volverá a copiar y, por lo tanto, comportará una "nueva fragmentación del mercado".

Obviamente, todo obliga a un ajuste y una corrección continuadas de la estrategia de la empresa, más por la acción competitiva de copia e innovación que por los deseos propios de evolución.

## **LA PLANIFICACIÓN ES EL MEJOR MÉTODO CONOCIDO**

### **Siempre tiene que haber una lógica**

No utilizar un procedimiento formal como planificación no implica en absoluto la inexistencia de estrategia. Lo que pasa es que no reconocer la estrategia genera pérdidas de coherencia en la toma cotidiana de decisiones y sobre todo en los ajustes debidos a los cambios del entorno.

La experiencia demuestra que las empresas con un sistema no formalizado de planificación son menos eficaces que las que tienen un sistema de planificación formal. Los sistemas formales de planificación son más útiles cuanto más cambie el entorno, cuando el nivel de incertidumbre es alto y cuando las decisiones que hay que tomar son complejas.

Un plan formal es como la elección de la ruta de un viaje: es esencial para establecer la dirección y mantener su rumbo hasta un destino futuro previamente definido.

### **La planificación debe ser eficaz**

Independientemente del sistema de planificación utilizado, las empresas con sistemas de planificación eficaces comparten tres aspectos.

#### 1. Poca resistencia interna al proceso de planificación:

- Los directivos creen que la planificación es esencial para el éxito continuado de la empresa.
- Los directivos desean participar en el proceso de planificación.
- Los directivos se comprometen con la implementación de la estrategia desarrollada.

#### 2. El apoyo de la alta dirección:

- La alta dirección asigna los recursos necesarios para facilitar el proceso de planificación.

#### 3. El equilibrio entre la creatividad y el rigor:

- Se gestiona el sistema de planificación de arriba abajo y de abajo arriba.
- Se formula una clara visión estratégica de la empresa.
- Se asegura la coordinación de los diferentes niveles de la organización.

## **El plan de márketing y el plan estratégico**

Los directivos de márketing de una empresa, en lo relativo a la libertad de planificación, están condicionados por la estrategia del negocio. Ahora bien, no sólo son responsables del desarrollo de los planes de márketing, sino que suelen ser los primeros en parti-



cionar en los procesos de planificación del negocio. El papel del márketing en los procesos de planificación estratégica general de la empresa está estrechamente vinculado con el grado de orientación hacia su mercado. El concepto de márketing afirma que la planificación y la coordinación de todas las actividades de la empresa giran en torno a la satisfacción de las necesidades del consumidor como la manera más eficaz de alcanzar y mantener una ventaja competitiva, y conseguir, así, los objetivos marcados para el futuro.

## Objetivos

- El personal de todos los niveles se orienta hacia las necesidades del consumidor y hacia el entorno competitivo.
- Las organizaciones y su personal adaptan los productos y los programas funcionales según los cambios del entorno.
- Las organizaciones y su personal utilizan la investigación de mercados para diseñar y mejorar los productos.
- Las organizaciones y su personal especializan los productos y programas de márketing según las demandas específicas de los diferentes segmentos de mercado.
- Las organizaciones y su personal concentran el negocio en unos segmentos de mercado bien definidos y buscan continuamente nuevas formas de ventaja competitiva.

COMPONENTES ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	ESTRATEGIA DEL MARKETING
ÁMBITO	¿Qué productos deberíamos ofrecer? ¿En qué mercados deberíamos actuar? En cuanto al desarrollo de la estrategia de negocio, ¿debemos ofrecer productos nuevos para los consumidores actuales o conseguir nuevos consumidores para los productos actuales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de productos/mercados</li> <li>- Definición del público objetivo.</li> <li>- Definición del posicionamiento.</li> <li>- Política de marcas.</li> </ul>
METAS Y OBJETIVOS	Objetivos añadidos de negocio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de ventas.</li> <li>- Rentabilidad (retorno sobre la inversión y flujo de caja).</li> </ul>	Objetivo de cada producto/mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas.</li> <li>- Cuota de mercado</li> <li>- Margen de contribución.</li> <li>- Satisfacción del consumidor.</li> </ul>
ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Asignación entre los diferentes productos/mercados. Asignación entre los departamentos funcionales.	Asignación entre los diferentes productos/mercados.
FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	Estrategias y bases de la ventaja competitiva sostenible.	Posicionamiento del producto, superioridad en uno o más componentes del <i>marketing mix</i> con respecto a los competidores de un producto/mercado específico.
FUENTE DE SINERGIAS	Recursos compartidos.	Recursos de marketing compartidos.

## **El plan de márketing: una guía**

La finalidad de un plan de márketing es hacer de guía detallada de la gestión de todas las actividades de márketing de una organización durante un periodo de tiempo determinado.

El plan de márketing es un documento escrito en el que sistemática y estructuradamente, con los análisis y los estudios correspondientes, se definen los objetivos que se quieren conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y acciones que se necesitan para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. Si bien hay distintos tipos de planes de márketing, básicamente podría establecerse el guión tipo siguiente.

### **El análisis de la situación**

El análisis del mercado en dos vertientes, la cuantitativa y la cualitativa, y de las tendencias futuras: el consumidor y las costumbres a la hora de comprar, el consumo y la información; la definición del mercado potencial y actual, y la segmentación del mercado.

El análisis de la competencia: las características empresariales y de productos, la implantación en los mercados, las actuaciones y la posición competitiva.

La descripción del funcionamiento del producto/mercado: los productos, las gamas y las marcas; los precios de venta, los rappels, los escalonamientos, las bonificaciones, los descuentos, los plazos de pago, etc.; la formación de los precios desde el productor hasta el consumidor, el análisis de los costes y de los márgenes; los canales de comercialización existentes, la cantidad y las características de los distribuidores, las condiciones y las costumbres generales de los diferentes canales, la distribución física, las formas generales de almacenaje y transporte; los canales utilizados y su importancia relativa, el peso de los productos en el canal, la penetración y el dominio; los sistemas de venta en el mercado y la organización de ventas, y la comunicación.

### **El diagnóstico de la situación**

Los indicadores de la situación:

- la evolución de las ventas,
- la cuenta de explotación.

La posición competitiva en el mercado:

- la valoración general,
- las cuotas de mercado.

El análisis de las estrategias:

- las estrategias de segmentación y de posicionamiento,
- las estrategias del producto, del precio, de la comercialización y de la comunicación,
- la coherencia estratégica.

### **El análisis de las oportunidades**

- Las oportunidades del mercado.
- Las oportunidades de la gestión del márketing.

### **La selección de la estrategia y la formulación de los objetivos**

- La estrategia seleccionada.
- Los objetivos generales: el crecimiento de las ventas, la participación en el mercado, el margen o aportación.

### **La estrategia básica**

- La segmentación: los públicos objetivos.
- El posicionamiento: el posicionamiento deseado.

### **Las estrategias del 'márketing mix'**

- Las estrategias del producto.

- Las estrategias del precio.
- Las estrategias de la comercialización.
- Las estrategias de la comunicación.

### **Los planes operacionales**

- Los planes de acción.
- Los periodos del márketing y el cronograma de trabajo.

### **La organización necesaria para ejecutar un plan**

- El tipo de organización del márketing.
- Los procesos de trabajo.

### **El presupuesto y la cuenta de resultados**

- La cuenta de explotación del márketing.

### **El sistema de control**

- El control de las realizaciones propias.
- El control del mercado.

## **ANALIZAR PARA MEJORAR**

Al intentar recomendar una serie de actuaciones para optimizar la gestión del márketing, se podría caer en simplificaciones o en recetas de poca monta. Según mi experiencia, lo mejor es trabajar en hacer un buen diagnóstico, lo que asegurará el rigor científico del análisis. Las mejoras más significativas, así, serán obvias, aunque no hay que olvidar que las nuevas estrategias surgen siempre como consecuencia de la definición de lo que no es obvio.

Para ayudar en este proceso propongo dos maneras de analizar, una más sistemática y otra más abierta. Las dos son útiles y, por lo tanto, ambas son interesantes.

### **El esquema para un diagnóstico continuo del producto**

La situación actual de un producto/mercado, que podemos medir por el volumen de ventas y la cuota de mercado, y por la rentabilidad o margen de aportación, depende del grado de éxito alcanzado en las fases siguientes y de su lógica integración: la fase de la comunicación, la fase de la comercialización, la fa-

se de la primera compra y la fase de repetición de la compra.

A lo largo de estas fases, el consumidor pasa de comprador potencial a ser adicto y fiel a la marca. Analicemos detalladamente cada una de estas fases.

### **La fase de comunicación**

El comprador o consumidor pasa de desconocer el producto y la marca a estar predispuesto a la compra. Para conseguirlo, conviene que supere dos subfases: la del conocimiento del producto y la de la intención de compra.

En la fase de conocimiento del producto, primero se tiene que conseguir que el consumidor lo conozca y después que también conozca las ventajas diferenciales respecto de la competencia.

En la fase de intención de compra, se tiene que obtener la predisposición para comprar el producto.

### **La fase de comercialización**

A través de la actuación comercial, previa o paralela a la fase de conocimiento, el objetivo es colocar el producto en el lugar y en el momento adecuados. Es decir, facilitar la disponibilidad en el canal de comercialización.

En esta fase, también podemos establecer dos subfases: la de cobertura de los canales y la de presencia del producto en la venta de los canales.



Para conseguir la cobertura del canal, hay que actuar a través de la presentación en el canal del producto (lo que significa el conocimiento del producto por parte del distribuidor), mediante la política de precios o márgenes del canal (que es la que retribuye la función distribuidora), a través de la gestión de stocks en el canal (cuyo objetivo es intentar que se encuentre la cantidad adecuada de producto en el canal) y finalmente a través de la política de promociones hacia el canal (que estimula los aspectos anteriores y permite obtener una ventaja diferencial).

No obstante, no hay bastante con todo lo que se ha dicho, ya que hay que potenciar la presencia del producto en la venta con acciones que estimulen la personalización, como el merchandising de los productos que se venden en puntos de venta.

### **La fase de la primera compra**

Se distinguen también dos subfases: la del servicio preventa y la de la prueba del producto.

Como el esquema no es solamente válido para los productos de consumo cotidiano, debe tenerse en cuenta la importancia de un servicio preventa en la disminución del riesgo que siempre va unido a la compra de un producto. El servicio preventa aporta informaciones específicas de adecuación o de uso del producto, como el asesoramiento tecnológico que va unido a la compra de una máquina. Además, en muchos pro-

ductos es muy positivo que el consumidor pueda evaluar la relación calidad percibida-precio, que es lo que en realidad hace una prueba de producto. Superadas estas tres fases, el consumidor tomará la decisión de comprar o no el producto.

En algunos casos específicos, podríamos detener el análisis en este punto, pero en muchos otros en este momento no habremos conseguido más que entrar en la vida del consumidor, y el objetivo final es acompañarlo todo el tiempo que sea posible. Por eso, hemos añadido una cuarta fase.

### **La fase de la repetición**

A largo plazo, el objetivo es conseguir el mantenimiento de unas estrechas relaciones con el consumidor. También se pueden distinguir dos subfases: la de fidelidad a la marca, en la que observamos el comportamiento del consumidor con respecto a la marca, y la de frecuencia de la compra, en la que evaluamos el número de veces que el consumidor compra y consume el producto.

El diagnóstico se basa en el análisis de la situación relativa del producto en cada fase y subfase, y en la determinación de qué elementos del *márketing mix* inciden en ellas.

Además, esta información se tendrá que completar con el análisis del posicionamiento actual del pro-

ducto en el mercado y con la comparación de este con lo que queríamos obtener y con el ideal del mercado.

A partir de la información global podemos llegar a determinar un plan de mejoras de la situación actual del producto en cada fase.

### **Un cuestionario sencillo que orienta el futuro**

Para plantear cómo se puede mejorar el márketing de una empresa u organización, hay algunas cuestiones que facilitan la reflexión:

- ¿QUÉ beneficios busca el consumidor?
- ¿QUÉ factores influyen en su demanda?
- ¿QUÉ criterios de compra son los más importantes?
- ¿QUÉ riesgos percibe el consumidor?
- ¿QUÉ servicios esperan los clientes?
- ¿QUÉ factores se utilizan para comparar los productos?
  
- ¿CÓMO compran los clientes?
- ¿CÓMO influyen los elementos del programa de márketing sobre los clientes en el proceso de compra?
- ¿CÓMO utilizan los clientes el producto?

- ¿CÓMO se insiere el producto en su estilo de vida o en el proceso operativo?
- ¿CUÁNTO dinero piensan gastar?
- ¿CUÁNTO tiempo dedican al proceso de comprar?
- ¿QUÉ cantidad de producto compran?
- ¿DÓNDE se toma la decisión de comprar?
- ¿DÓNDE buscan los clientes la información del producto?
- ¿DÓNDE compran el producto?
- ¿CUÁNDO se toma la decisión de comprar?
- ¿CUÁNDO se compra de nuevo el producto?
- ¿POR QUÉ compran los clientes?
- ¿POR QUÉ escogen los clientes una marca en vez de otra?
- ¿QUIÉN compra el producto y por qué?
- ¿QUIÉN compra los productos de nuestros competidores y por qué?

- ¿QUIÉNES son las personas de los segmentos identificados en todas las preguntas previas?

Normalmente una empresa cuenta ya con unos productos, unos precios, una comercialización y una comunicación. De hecho, dispone de un *márqueting mix* que funciona, pero, ¿se ha establecido una definición clara del público objetivo y del posicionamiento del mercado que se quiere y se puede conseguir? Con las respuestas a estas preguntas, todo este esquema se puede plantear o revisar. Ahí está la clave del éxito. ¡Buena suerte!



## Bibliografia

- **Ansoff, I.** (1982). "Strategic Issue Management". *Strategic Management Journal*, 1<sup>a</sup> (2).
- **Bagozzi, R.** (1975). "márqueting as Exchange". *Journal of márqueting*. Vol. 39. American márqueting Association.
- **Chias, J.** (1991). *El Mercado son Personas*. McGraw-Hill.
- **Eiglier i Langeard** (1989). *Servucción*. McGraw-Hill.
- **Galbraith, J.K.** (1992). *La cultura de la satisfacci3n*. Emec3.
- **Gr3nroos, Ch.** (1990). *Service Management and márqueting*. Lexington Books.
- **Kotlet, P.** (1992). *Direcci3n de márqueting*. Prentice Hall. 7<sup>a</sup> edici3 espanyola.
- **McArthy, E.** (1960). *Basic márqueting*. Irwin 1<sup>a</sup> edici3.
- **Peter i Olson** (1983), "Is Science márqueting?". *Journal of márqueting*. Vol. 47 Fall.
- **Ries, A.; Trout, J.** (1991). *Posicionamiento*. McGraw-Hill.

- **Santesmases, M.** (1992). *márketing. Conceptos y Estrategias*. Pirámide. 2ª edición.
- **Wilson, R. M. S.** (1992). *Strategic marketing Management*. Butterworth-Heinemann.
- **Zeithmal, V.; Parasuranam, A.; Berry, L.** (1994). *Calidad total en la Gestión de Servicios*. Díaz de Santos. 1ª edición.